

Рецензія

завідувача кафедри менеджменту і економіки спорту
Національного університету фізичного виховання і спорту України,
доктора економічних наук, професора Харчук Тетяни Валеріївни
на дисертаційну роботу Лаврова Віталія Олександровича
«Організаційно-управлінські засади розвитку сфери фізичної культури і
спорту в умовах цифрової трансформації»,
подану на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю
017 Фізична культура і спорт (01 Освіта / Педагогіка)

Детальне вивчення та аналіз дисертаційного дослідження Лаврова Віталія Олександровича на предмет актуальності його теми, обґрунтованості, достовірності та новизни наукових положень, значущості для науки та практики, оцінки змісту та завершеності, повноти викладу основних результатів у наукових фахових виданнях, дають підстави сформулювати такі висновки.

Актуальність обраної теми. Дисертаційне дослідження присвячене надзвичайно актуальній проблематиці, що знаходиться на перетині глобальних технологічних зрушень, національних стратегічних пріоритетів України та нагальних потреб модернізації однієї з соціально значущих галузей. Актуальність обраної теми зумовлена синергетичним впливом кількох визначальних чинників: неупинним процесом становлення інформаційного суспільства, що вимагає кардинальних змін у підходах до управління; державною політикою України, спрямованою на цифровізацію всіх сфер суспільного життя як інструменту підвищення ефективності, прозорості та конкурентоспроможності; а також специфічними викликами та можливостями, які цифрова трансформація відкриває безпосередньо для сфери фізичної культури і спорту. Дослідження організаційно-управлінських засад розвитку цієї сфери у нових цифрових реаліях є не просто своєчасним, а вкрай необхідним для забезпечення її прогресу, підвищення якості послуг та ефективного використання наявних ресурсів. Актуальність дослідження посилюється його прямою узгодженістю зі Стратегією цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року, у якій окреслено напрями, принципи, цілі та завдання державної політики у сфері цифрового розвитку і підтримки екосистеми інновацій, що створює потужний запит на розробку та впровадження новітніх підходів у всіх сферах, зокрема і в управлінні фізичною культурою та спортом. Дисертаційне дослідження, спрямоване на формування сучасних організаційно-управлінських засад із залученням цифрових технологій, безпосередньо сприяє реалізації цього національного бачення.

Зв'язок з науковими планами, темами. Дисертаційну роботу виконано відповідно до Плану науково-дослідної роботи Національного університету фізичного виховання і спорту України на 2021-2025 роки за темами:

1.5 «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті» (№ державної реєстрації 0121U108293) та 1.7 «Теоретико-методологічні засади розвитку кіберспорту та інтелектуальних видів спорту» (номер державної реєстрації 0121U108211). Як співвиконавець цих тем, у дисертаційній роботі автор ідентифікував чинники, що впливають на функціонування системи управління сферою фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації, та розробив модель, спрямовану на вдосконалення організаційно-управлінських умов розвитку цієї сфери із залученням цифрових технологій.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. Представлена до розгляду дисертаційна робота є цілісним, завершеним дослідженням. У роботі чітко визначені об'єкт, предмет, мета та завдання дослідження, що дозволило автору досить зрозуміло викласти власне бачення щодо розвитку організаційно-управлінських засад сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації.

Мета дослідження та поставлені для її досягнення завдання визначили структуру дисертаційного дослідження, яка є виваженою, логічною та такою, що охоплює ключові аспекти дослідження відповідно до обраної теми та дозволяє всебічно розкрити авторський підхід до організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні в умовах цифрової трансформації, окреслити концептуальні основи цього розвитку в контексті реалізації державної політики у сфері фізичної культури і спорту.

Сформульовані в дисертації наукові положення, висновки і практичні рекомендації мають високий ступінь обґрунтованості і достовірності, спираються на достатню кількість дослідницького матеріалу, що підтверджується опрацюванням значного обсягу наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених з теми дисертаційної роботи (158 найменувань літературних джерел та національних законодавчих і підзаконних актів та програмних документів), використанням реальних статистичних даних та інформаційних джерел. Сукупність викладених наукових результатів ґрунтується на діалектичному підході до розв'язання поставлених завдань, застосуванні у роботі наукових методів пізнання і специфічних прийомів сучасних досліджень.

Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані в дисертаційній роботі, стали логічним завершенням проведеного здобувачем наукового пошуку розв'язання проблем згідно з поставленою метою і завданнями дослідження.

Обґрунтованість та достовірність сформульованих у дисертації наукових положень, висновків і рекомендацій базуються на використанні основних методів наукового пізнання і підтверджується публікаціями автора в українських фахових виданнях, доповідями на науково-практичних конференціях, відповідними документами апробаційного характеру, що

засвідчують їх впровадження в практичну діяльність Міністерства молоді та спорту України та закладів вищої освіти.

Зважаючи на викладене вище, можна зробити висновок про належний ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій дисертаційного дослідження Лаврова В. О. на тему «Організаційно-управлінські засади розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації».

Наукова новизна отриманих результатів. Здійснений аналіз дисертаційної роботи та публікацій автора дозволяє підтвердити наявність елементів наукової новизни, які викладено послідовно та системно. Наукові положення, сформульовані в дисертаційному дослідженні, відображають особистий внесок Лаврова В. О. у розвиток науки сфери фізичної культури і спорту.

До основних наукових результатів дисертаційної роботи, що сформовані здобувачем та містять елементи наукової новизни, можна віднести наступні.

Визначено та проаналізовано позитивні та негативні чинники, резервні можливості та ризики, які впливають на процес розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації в умовах кризової ситуації, спричиненої воєнним станом та глибокими трансформаційними процесами в Україні, і слугують підґрунтям для ухвалення стратегічних управлінських рішень.

Обґрунтовано організаційні (реінжиніринг організаційно-управлінської структури державної сфери ФКіС, розроблення цифрових платформ та інформаційно-комунікаційних систем для збору, збереження, систематизації, представлення верифікованих даних про діяльність у сфері ФКіС) та управлінські (нормативно-правове регулювання сфери ФКіС, упровадження сучасних цифрових рішень для оптимізації управлінських процесів, ВІ-аналітики, підвищення рівня цифрової компетенції кадрового складу) засади розвитку сфери ФКіС в умовах цифрової трансформації.

Розроблено модель удосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації, в основу якої покладено аналітичну інформаційно-комунікаційну систему, яка є комплексною платформою для збору, обробки, збереження та аналізу даних, забезпечення ефективності процесів державного управління у сфері ФКіС. Вона дозволить забезпечити оперативність, обґрунтованість та прозорість управлінських рішень шляхом упровадження сучасних цифрових інструментів та нормативно-правової бази щодо їхнього використання.

Розроблено структуру Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи сфери фізичної культури і спорту, основні компоненти якої дозволили створити і запустити відповідні електронні платформи і ресурси системи.

Доповнено і розширено дані щодо зарубіжного досвіду публічного управління сферою фізичної культури і спорту через призму рівня впливу держави на розвиток спорту та діяльність спортивних громадських об'єднань, форм управлінських структур, які координують сферу фізичної культури і

спорту, та організаційних моделей публічного управління у сфері фізичної культури і спорту.

Обґрунтованість та достовірність наукової новизни, що виноситься на захист, забезпечені застосуванням загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, використанням достовірних емпіричних даних та наукових джерел, а також проведеними розрахунками.

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи та опублікованими науковими працями Лаврова В. О. дозволяє зробити висновок, що основні положення наукової новизни, висновки та рекомендації, сформульовані в дисертації, знайшли своє відображення у 13 наукових працях здобувача (4 статті у виданнях із переліку наукових фахових видань України; 6 публікацій, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації, 3 публікації, які додатково відображають наукові результати дисертації) та відповідають вимогам Міністерства освіти і науки України щодо висвітлення результатів дисертаційного дослідження на здобуття ступеня доктора філософії.

Практичне значення результатів дослідження. Результати дослідження, зокрема, розроблені Модель вдосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації, модулі Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи сфери фізичної культури і спорту, рекомендації щодо внесення змін до Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про фізичну культуру і спорт» щодо визначення загальних засад впровадження та адміністрування публічних електронних реєстрів та інформаційно-комунікаційних систем дозволить забезпечити стабільний розвиток сфери фізичної культури і спорту, підвищити її ефективність, гнучкість та адаптивність до технологічних змін, покращити комунікацію та прозорість інформаційних процесів, а також задовольнити актуальні запити громадськості в умовах цифрової трансформації.

Сформульовані в дисертації висновки і пропозиції впроваджено в освітній процес здобувачів вищої освіти Національного університету фізичного виховання і спорту України при викладанні дисциплін «Логістичний менеджмент та адміністрування у спорті» та «Інформаційні технології в кіберспорті», що підтверджено відповідними актами впровадження.

Оцінка змісту дисертації та її основних положень. Структура дисертаційної роботи Лаврова В. О. є чітко та логічно побудованою. Усі розділи та параграфи дослідження пов'язані між собою, що забезпечує послідовність викладення матеріалу та цілісне сприйняття досліджуваної проблематики. Це дозволяє визначити науковий внесок здобувача та ступінь вирішення сформульованих завдань відповідно до теми та мети дослідження.

Дисертаційна робота викладена на 235 сторінках друкованого тексту і складається з анотації двома мовами, списку публікацій за темою дисертації,

змісту, переліку умовних позначень та скорочень, вступу, п'яти розділів та висновків до них, загальних висновків, практичних рекомендацій, списку використаних джерел, 5 додатків. Матеріал дисертації проілюстровано 20 таблицями та 27 рисунками. Список використаних джерел налічує 158 найменувань, з яких 36 іноземні. Дисертація написана українською мовою та має науковий стиль.

У **вступі** дисертації обґрунтовано актуальність, сформульовано наукове завдання, визначено наукову новизну і практичну значущість роботи, особистий внесок автора, вказано зв'язок роботи з науковими планами та темами; розкрито науковий апарат дослідження: мета, завдання, об'єкт, предмет, методи дослідження; подано інформацію про публікації, структуру та зміст роботи.

У **першому розділі** «Теоретичні основи організаційно-управлінської діяльності сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації» здійснено глибокий теоретичний аналіз та узагальнено наукові підходи до вивчення досліджуваної проблематики. Розкрито сутність понять, які є ключовими для аналізу процесів цифрової трансформації в управлінні сферою фізичної культури і спорту в Україні. На основі огляду наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених систематизовано теоретичні підходи до вивчення організаційно-управлінських засад у сфері фізичної культури і спорту та визначено специфіку їхньої адаптації до вимог інформаційного суспільства. Проаналізовано нормативно-правову базу, що регулює процеси цифровізації та розвиток галузі. Обґрунтовано, що система управління у сфері ФКиС є надто складною для ефективного управління та реалізації пріоритетних завдань державної політики. Таким чином, виникає суперечність: з одного боку, існує державний запит на цифровізацію та підвищення ефективності, а з іншого – наявні організаційно-управлінські засади не дозволяють повною мірою реалізувати потенціал цифрових технологій. Це підтверджує гостру науково-практичну потребу в дослідженні, обґрунтуванні та розробці нових моделей управління, здатних модернізувати систему та адаптувати її до умов цифрової трансформації. Це дозволило визначити ступінь наукової розробленості проблеми, виявити наявні теоретичні прогалини та обґрунтувати напрями подальшого дослідження.

У **другому розділі** «Методи та організація дослідження» достатньо обґрунтовано і кваліфіковано подано етапи дослідження, використано обрані методи дослідження. Для їхнього вибору здобувач керувався загальнонауковими принципами проведення комплексних досліджень, які взаємодоповнюють один одного та забезпечують можливість комплексного пізнання предмета дослідження. Використаний здобувачем комплекс методів наукового пізнання (теоретичний аналіз та узагальнення даних наукової літератури, методи системного аналізу, порівняння та зіставлення, моделювання, соціологічного опитування, експертних оцінок, SWOT-аналіз) відповідає завданням дослідження, а отримані результати коректно інтерпретовано.

У **третьому розділі** «Аналіз сучасного стану організаційно-управлінської діяльності у сфері фізичної культури і спорту та напрями її розвитку в умовах цифрової трансформації» здобувачем узагальнено та систематизовано прогресивний зарубіжний досвід організаційно-управлінського забезпечення сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації. Проаналізовано моделі управління 10 провідних країн світу, зокрема досвід Китаю у побудові стабільної організаційної структури та приклад Естонії у забезпеченні прозорості даних через цифрові рішення. На основі цього аналізу окреслено організаційно-управлінські умови, сприятливі для адаптації та застосування найкращих світових практик в Україні. Такий підхід дозволив визначити універсальну роль цифрових технологій як основи для підвищення ефективності управління в галузі незалежно від моделі державного устрою.

Здобувачем проведено глибокий аналіз сучасного стану системи управління сферою ФКіС в Україні. За допомогою SWOT-аналізу визначено ключові сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози, що впливають на галузь в умовах цифрових змін. Особливої уваги заслуговує розгляд показників макро- та мікросередовища, що дозволило сформулювати узагальнену матрицю SWOT, яка стала підґрунтям для вироблення стратегічних напрямів поліпшення управлінських процесів та обґрунтування ключової рекомендації – необхідності створення єдиної Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи сфери фізичної культури і спорту.

Для підтвердження теоретичних висновків та визначення практичних кроків здійснено масштабне соціологічне дослідження за участі 1175 респондентів та проведено експертне опитування фахівців. Результати підтвердили високий суспільний запит на цифровізацію управлінських процесів та готовність стейкхолдерів до її впровадження. На основі експертних оцінок визначено пріоритетність реалізації цифрових проєктів, серед яких найвищі оцінки отримали «Електронний паспорт спортсмена/тренера» та «Електронний календарний план». На основі отриманих даних обґрунтовано комплекс організаційних заходів та намічено шляхи поетапного вдосконалення системи управління сферою ФКіС в Україні.

У **четвертому розділі** «Модель удосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації» здобувачем розроблено та обґрунтовано авторську модель удосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації. Запропоновано технологію проведення реінжинірингу організаційно-управлінської структури галузі, що спрямована на вирішення проблем, виявлених у попередньому розділі, а саме: браку належної комунікації, непрозорості інформації та невідповідності міжнародним стандартам. Визначено, що метою моделі є оптимізація управлінських процесів, підвищення ефективності функціонування суб'єктів ФКіС та забезпечення переходу на цифрову взаємодію між Міністерством молоді та спорту та іншими учасниками.

Особливої уваги заслуговує чітка логічна структура запропонованої моделі, яка систематизує управлінські дії та містить цільовий, змістовий та

організаційно-технологічний блоки. Центральним елементом, на якому базується вся модель, визначено Аналітичну інформаційно-комунікаційну систему (АІКС) сфери ФКіС. Здобувачем обґрунтовано роль цієї системи як комплексної інтегрованої платформи для збору, обробки, аналізу даних та адміністрування, що покликана забезпечити прозорість та ефективність процесів державного управління в галузі.

Практичну значущість та дієвість розробленої моделі підтверджено її частковим впровадженням. На сьогодні впроваджено низку ключових компонентів АІКС, зокрема «Електронний календарний план спортивних змагань і заходів», «Електронний реєстр спортивних звань», «Електронний реєстр спортивних споруд» та «Електронний реєстр спортивних організацій». Крім того, окреслено перспективи подальшого розвитку системи, що включають розробку кадрового реєстру та адміністративно-аналітичного модуля. Таким чином, доведено, що динамічні перетворення, зумовлені впровадженням моделі, забезпечать стабільний розвиток галузі, її гнучкість та адаптивність до викликів цифрового середовища.

У п'ятому розділі «Аналіз та узагальнення результатів дослідження» здобувачем узагальнено результати дисертаційного дослідження, окреслено їхню теоретичну і практичну значущість, висвітлено дискусійні питання. Отримано наукові дані трьох рівнів новизни. Зокрема, узагальнено наукові підходи та систематизовано нормативно-правову базу, що регулює діяльність сфери фізичної культури і спорту, а на основі комплексного дослідження, що включало SWOT-аналіз і масштабне соціологічне опитування, визначено ключові проблеми галузі - від неефективної комунікації до непрозорості управлінських процесів. Для їхнього вирішення здобувачем уперше проаналізовано комплекс чинників, що впливають на розвиток сфери ФКіС в умовах воєнного стану, та обґрунтовано необхідні організаційно-управлінські засади. Ключовим науковим результатом є розроблена автором модель удосконалення цих засад та деталізована структура її основи - Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи (АІКС). Практична значущість роботи підтверджується не лише успішною розробкою та частковим впровадженням компонентів АІКС (електронних реєстрів, календарного плану), але й, що заслуговує на особливу увагу, розробкою проекту змін до Закону України «Про фізичну культуру і спорт», який створює правове підґрунтя для функціонування системи «Цифровий спорт» та повноцінної цифрової трансформації галузі.

На основі виконання поставлених у роботі завдань і отриманих результатів автор формулює висновки, які узгоджуються з даними, наведеними в основних розділах роботи і дозволяють визначити ступінь виконання поставлених завдань і досягнення мети дослідження. Роботу завершують практичні рекомендації, список використаних джерел та додатки.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності

На підставі ознайомлення з дисертаційною роботою та науковими працями Лаврова В.О., в яких висвітлені основні наукові положення, можна зробити висновок, що здобувач дотримується принципів та норм академічної

добросовісності. Усі наукові положення, розробки, висновки та рекомендації, що викладені у дисертаційній роботі та виносяться на захист, є власним здобутком автора.

Дисертаційна робота містить посилання на джерела інформації щодо використаних тверджень, визначень, ідей, розробок інших науковців та статистичних даних тощо. Посилання на джерела інформації подані з дотриманням норм законодавства про авторське право і суміжні права, що підтверджує відсутність порушень академічної доброчесності.

Це дозволяє зробити висновок про те, що текст дисертаційного дослідження Лаврова В. О. є оригінальним, дослідження виконано самостійно з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Дискусійні положення та зауваження до дисертації.

Відзначаючи змістовність представленої до захисту дисертаційної роботи, поглиблене дослідження наукової проблеми, водночас необхідно звернути увагу на окремі положення, які мають дискусійний характер та потребують додаткової аргументації, зокрема:

1. У розробленій моделі, спрямованій на удосконалення організаційно-управлінських засад розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації, не представлено механізми оперативного зворотного зв'язку від основних користувачів системи (управлінців, спортсменів, тренерів, представників спортивних організацій) щодо функціонування Аналітичної інформаційно-комунікаційної системи, що покращило б ефективність цифрової інфраструктури в умовах її практичного застосування.

2. Незважаючи на значну кількість респондентів (1175 осіб), що свідчить про масштабність дослідження та високий рівень залучення цільової аудиторії, у роботі не деталізовано методологію формування вибірки: яким чином забезпечено її репрезентативність за регіонами, ролями, статтю, віком та іншими релевантними характеристиками, що ускладнює сприйняття та оцінку достовірності отриманих результатів.

3. У роботі розглядається система управління сферою фізичної культури і спорту, проте відсутній детальний аналіз розподілу управлінських функцій та повноважень між органами виконавчої влади. Враховуючи актуальність цифрової трансформації, доцільно більш чітко визначити, яка структура управління (централізована, децентралізована або гібридна) є оптимальною для забезпечення ефективного функціонування системи управління в сучасних умовах.

Водночас, зазначені зауваження не мають принципового значення та не порушують загальну оцінку дисертації Лаврова В.О., їх слід розглядати у контексті проведення автором подальших наукових розробок.

Загальний висновок про відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертаційна робота Лаврова Віталія Олександровича на тему «Організаційно-управлінські засади розвитку сфери фізичної культури і спорту

в умовах цифрової трансформації» є самостійною, завершеною науковою працею та містить нові науково обґрунтовані результати проведених особисто здобувачем досліджень. У дисертації представлено результати вирішення конкретних наукових завдань, що має істотне значення для галузі знань 01 Освіта/Педагогіка.

Зміст дисертаційної роботи відповідає визначеній меті, а поставлені завдання вирішено повністю. Загальні висновки та пропозиції, викладені в дисертації, відображають основні результати проведеного дослідження.

Основні результати дисертаційного дослідження в достатній кількості опубліковані в наукових працях автора та апробовані на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях. Публікації здобувача за темою дисертаційної роботи повністю відображають зміст дослідження.

Вимоги та принципи академічної доброчесності дотримані як у дисертаційній роботі, так і в наукових працях здобувача.

З огляду на викладене вище, можна зробити висновок, що за своєю актуальністю, змістом, науковою новизною та практичною цінністю дисертаційна робота Лаврова Віталія Олександровича на тему «Організаційно-управлінські засади розвитку сфери фізичної культури і спорту в умовах цифрової трансформації» повністю відповідає вимогам чинного законодавства України, що передбачені Наказом Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» від 12 січня 2017 року № 40 (зі змінами) та Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами) за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт, а її автор – Лавров Віталій Олександрович – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт у галузі знань 01 Освіта / Педагогіка.

Рецензент:

завідувач кафедри
менеджменту і економіки спорту
Національного університету
фізичного виховання і спорту України,
доктор економічних наук, професор

 Тетяна ХАРЧУК

Підпис Т. Харчук засвідчую:

Вчений секретар
Національного університету
фізичного виховання і спорту України



 Галина МАШЕРЕНКОВА